

**VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE L'IMAGE DE
MARQUE DES ENTREPRISES DE SERVICE :
APPLICATION AU SECTEUR BANCAIRE BELGE**

Christophe SEMPELS, Université catholique de Louvain, IAG *

Olivier Zanin, CBC Banque

Vous pouvez contacter Christophe Sempels aux coordonnées suivantes : UCL, IAG, Unité Marketing, Place des Doyens, 1, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. E-mail sempels@mark.ucl.ac.be. Tél. +32 (0)10 47 85 07. Fax. +32 (0)10 47 83 24

VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE L'IMAGE DE MARQUE DES ENTREPRISES DE SERVICE : APPLICATION AU SECTEUR BANCAIRE BELGE

Résumé :

Cet article poursuit un triple objectif : premièrement, celui d'analyser en profondeur l'image de marque de trois grands groupes bancaires. Deuxièmement, nous discutons du peu de différences perçues entre les marques bancaires analysées. Finalement, sur base d'une analyse approfondie de ce que serait une banque idéale aux yeux des clients, nous proposons une stratégie de renforcement de l'image de marque bancaire.

Mots clés : marque de service, image de marque, associations, banque, différenciation

Abstract :

The three goals of this paper are: first to conduct an in-depth analysis of the brand image of three major banks. Second to discuss about the poor perceived differences among those brands. And finally, to propose a relevant strategy based on the evaluation of an ideal bank in the mind of the consumer in order to enhance the brand image.

Keywords : service brand, brand image, associations, bank, differentiation

INTRODUCTION

Bien que les concepts relatifs à la marque soient apparus dans la littérature il y a plus de 20 ans, la prise de conscience par le secteur financier de l'importance stratégique de la marque est relativement récente, mais ne fait aujourd'hui plus aucun doute. Ainsi, la communication de Fortis est sans équivoque à ce sujet, quand elle rappelle qu'une "marque forte avantage la réputation et la force d'attraction exercée sur les clients ainsi que sur les jeunes et les spécialistes qui souhaitent travailler pour cette entreprise. En fait, elle agit en faveur d'une plus grande efficience à moindres coûts" (Fortis Communications & Investor Relations, 28 mars 2003).

Certes, certaines organisations financières sont plus avancées que d'autres dans leur réflexion stratégique sur la marque. Mais à ce jour, la marque reste un concept flou pour la plupart des institutions financières. Son fonctionnement, son potentiel et ses limites sont encore trop souvent mal cernés.

Par conséquent, nous proposons dans cet article de contribuer à améliorer la compréhension d'un élément déterminant du capital marque pour les institutions bancaires : l'image de marque. Plus précisément, nous poursuivons ici un triple objectif : premièrement celui d'analyser en profondeur l'image de marque des trois plus grands groupes bancaires actifs en Belgique - Fortis, Dexia et ING. Deuxièmement, nous discutons du peu de différences perçues entre les marques bancaires analysées. Finalement, sur base d'une analyse approfondie de ce que serait une banque idéale aux yeux des clients, nous proposons une stratégie de renforcement de l'image de marque axée sur des associations réellement valorisées par la clientèle.

L'IMAGE DE MARQUE COMME PRINCIPAL ANTECEDANT DU CAPITAL MARQUE

Dès le commencement de cette recherche, nous avons délibérément choisi de nous concentrer sur l'analyse de l'image de marque, présentée par de nombreux auteurs comme étant un antécédent important du capital marque (p.ex. Biel, 1993; Changeur et Dano, 1996; Grönroos, 2000; O'Loughlin, 2001; Jourdan, 2002; Changeur, 2002).

Une analyse de la littérature sur le capital marque permet rapidement de se rendre compte de l'absence de consensus autour de ce concept, de sa définition ou de sa modélisation. Néanmoins, il existe une similitude au moins entre la majorité des études portant sur ce concept : l'image de marque est un élément qui chaque fois est mentionné comme un antécédent du capital marque. Un grand nombre d'auteurs vont jusqu'à affirmer qu'il s'agit là du principal antécédent. Ainsi, selon l'analyse de Jourdan (2002, p.436) par exemple, l'évaluation de l'image de marque est une des deux approches pour mesurer le capital marque. O'Loughlin (2001, p.3) ajoute qu'"il y a une relation positive forte entre (...) l'image de l'entreprise et le capital client de la marque". Biel (1993, p.70) affirme également que *"the equity of a brand is driven by brand image"*. Il en est de même pour Grönroos (2000, p.287) qui va jusqu'à considérer connaissance de marque (qui est un élément directement lié au capital marque selon Keller) et image de marque comme des synonymes. Il dit par ailleurs à ce propos : *"when including the customer in the branding process, there is no need to make a distinction between a brand and a brand image. The brand as a concept is always an image. Hence, (...) when we talk about a brand we always refer to it as an image in the mind of customers. In this way brand and brand image are synonymous"*. De la même façon, selon Changeur et Dano (1998, p.1), les associations valorisées par les consommateurs "forment la dimension perceptuelle du capital marque qui est largement considérée comme le véritable capital de la marque". Ou encore, selon Changeur (2002, p.6), "il y a un consensus à considérer les associations de la marque comme le principal antécédent du capital marque". Tous ces propos illustrent bien les raisons pour lesquelles nous avons décidé de consacrer entièrement notre analyse à l'image de marque.

CADRE CONCEPTUEL

Notre cadre conceptuel repose sur l'approche de Keller (1993 et 1998), complétée par celle de Aaker (1991) et de Berry (2000).

Keller (1993) analyse le capital client de la marque (*"customer-based brand equity"*) en mettant en évidence deux dimensions perceptuelles de la connaissance de la marque : l'attention à la marque (*"brand awareness"*) et l'image de marque (*"brand image"*).

Ses travaux se basent sur la théorie des réseaux sémantiques de la mémoire à long terme, qui caractérise la mémoire comme un ensemble de nœuds et de liens. De façon générale, toute information va se stocker en mémoire dans un nœud, qui est relié à d'autres nœuds par des

liens variant en terme de force. Le rappel d'une information met en œuvre un processus d'activation du réseau de nœuds auquel cette information est reliée. Plus le lien entre les nœuds d'information est fort et plus l'activation de l'un de ces nœuds va activer les autres (Collin et Loftus, 1975 ; Bourne et al., 1986 dans Changeur et Dano, 1996).

Fidèle à cette théorie de la mémoire, la marque peut être considérée comme un nœud auquel sont reliés d'autres nœuds, qui sont les associations à la marque. Ce réseau de nœuds et de liens constitue la connaissance de la marque par les consommateurs (Keller, 1993).

L'attention à la marque – la première dimension de la connaissance de la marque identifiée par Keller – fait référence à la force d'ancrage du nœud « marque » dans la mémoire des individus, et donc à la capacité d'activer ce nœud.

L'image de marque est définie quant à elle comme les *"perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory"* (Keller, 1993, p.3). Les perceptions des consommateurs à l'égard de la marque se fondent donc sur le réseau d'associations à la marque, qui donne véritablement le sens de la marque (*"brand meaning"*).

Pour comprendre l'image de marque, il faut identifier et comprendre le réseau d'associations présentes dans la mémoire des individus. Pour ce faire, il faut d'abord pouvoir catégoriser les associations à la marque selon leurs types. Dans son modèle, Keller (1993) distingue trois grands types d'associations : les attributs, les avantages et les attitudes. Les attributs décrivent de manière objective le produit ou le service. Les bénéfices sont les valeurs personnelles et le sens que les consommateurs attachent aux attributs. Ils peuvent être fonctionnels, expérientiels ou symboliques. Finalement, les attitudes sont une évaluation générale des consommateurs sur la marque.

En outre, les associations à la marque possèdent des caractéristiques, dont certaines semblent influencer plus directement la réponse du consommateur à la marque (Keller, 1993 et 1998). Ainsi, la force des associations, la valence et l'unicité semblent davantage renforcer le capital client de la marque que la cohésion, le nombre ou l'origine des associations (Keller, 1993 et 1998 ; Changeur et Dano, 1998). La force d'une association fait référence à la force de la connexion entre l'association et le nœud «marque » et influence directement la qualité de l'activation. Le degré de favorabilité (ou la valence) d'une association fait référence à une évaluation de l'association plutôt favorable ou plutôt défavorable dans l'esprit du consommateur. L'unicité d'une association fait quant à elle référence au caractère partagé ou exclusif de l'association avec les marques concurrentes. Des marques bénéficiant d'un

positionnement fort et différenciant sont davantage susceptibles de présenter une ou plusieurs associations uniques¹.

Aaker (1991) dégage quant à lui de manière assez large trois grands groupes d'associations que le client relie à la marque : l'image du produit (service) en lui-même (par exemple les caractéristiques du produit), l'image des personnes (par exemple des personnes de contact, d'une personne que l'on connaîtrait et qui est employée en *back office*), et l'image de l'organisation (dans son ensemble, les employés et les valeurs de l'entreprise). Ensuite, de manière plus spécifique, il isole onze types d'associations qui sont reliées à la marque : les caractéristiques tangibles du produit, les propriétés intangibles de l'offre, les bénéfices d'usage, le niveau de prix relatif, les situations d'usage, le profil de l'acheteur, les vedettes ou les personnages qui incarnent la marque, la personnalité de la marque, la perception de la catégorie de produit, l'évaluation des marques concurrentes et l'image du pays d'origine².

Finalement, Berry (2000) estime que l'expérience client est un déterminant fondamental de l'image de marque d'une entreprise de services. Il ajoute que "le marketing et les communications externes aident à construire la marque, mais rien n'est aussi puissant que les expériences des clients avec le service" (p.128). Comme le dit Camelis (2002, p.4), "selon Berry, l'expérience vécue à travers la consommation du service influe sur les perceptions des consommateurs et sur l'image de la marque". Autrement dit, Berry (2000) considère qu'étant donné la participation du client au processus de production de ce service, l'expérience client qui en résulte influencera les perceptions (et donc l'image) que ce client se fait de la marque du service en question.

Sur base des modèles d'image de marque de Aaker et de Keller d'une part, ainsi que de l'apport de Berry à l'image de marque de services d'autre part, nous pouvons proposer dès à présent le modèle d'image de marque que nous retenons pour la présente étude.

Le modèle d'image de marque de services développé pour cette étude résulte en fait de l'intégration des idées de Aaker et de Berry au modèle de Keller. Trois changements sont ainsi apportés au modèle de Keller :

¹ Le lecteur trouvera en annexe 1 un tableau synthétique reprenant la position de Keller dans sa conceptualisation de l'image de marque

² le lecteur trouvera en annexe 2 un tableau synthétique reprenant les onze types d'associations de Aaker

- En vue de permettre une classification plus fine des associations, nous intégrons tout d'abord les onze types d'associations du modèle de Aaker aux attributs et bénéfices du modèle de Keller. Certaines de celles-ci ont cependant été légèrement adaptées pour pouvoir être appliquées aux services.
- Ensuite, nous scindons l'attribut "non-relié au produit (service)" en trois : un attribut "lié à la catégorie de service", un attribut "lié à l'organisation", et un attribut "lié aux personnes".
- Finalement, nous incorporons l'association "expérience client" de Berry aux bénéfices expérientiels du modèle de Keller, puisqu'il semble que l'expérience client soit une composante importante de l'image de marque de service (voir p.ex. Camelis, 2002).

Un tableau synthétique décrivant le modèle retenu pour cette étude est présenté au lecteur en annexe 3.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous avons choisi d'analyser l'image de marque des trois plus grands groupes bancaires actifs en Belgique : DEXIA, FORTIS et ING. Nous avons opté pour ces trois grandes banques car nous estimons recouvrir un pourcentage élevé de clients. En effet, ces trois groupes bancaires recouvrent ensemble, en tant que banques principales, 68% du marché des clients particuliers âgés de 18 à 55 ans en Belgique (34% Fortis, 23% Dexia, et 11% ING)³.

Nous suivons une méthodologie basée sur celle mise en place par Changeur (1999) et reprise par Camelis (2002), qui comprend deux étapes : une phase qualitative destinée à identifier l'ensemble des associations présentes dans la mémoire à long terme des consommateurs, et une seconde phase de nature quantitative qui vise à spécifier les caractéristiques des associations qui forment l'image de marque du service.

³ Source : "Strategische monitor gezinnen 2001 (markstudie)", annexe 6, p. 5, 6.

LA PHASE QUALITATIVE ET SES RÉSULTATS

Nous avons utilisé la technique du "*focus group*" pour générer les associations présentes dans la mémoire à long terme des consommateurs, pour chaque marque bancaire analysée. Concrètement, nous avons formé trois tables de "*focus group*" : une table Fortis (7 participants), une table Dexia (5 participants), et une table ING (7 participants). Chaque participant est client de la banque analysée.

Au terme de ces réunions de groupe, nous avons listé pour chaque marque analysée toutes les associations évoquées. Nous avons ensuite procédé à la structuration et à la réduction des associations générées, pour aboutir à une liste finale de 34 associations (voir tableau en annexe 4). En outre, chaque auteur a classifié les 34 associations selon les types repris dans le modèle d'image de marque retenu, et une discussion sur les rares divergences ont permis d'obtenir le classement final. C'est donc sur base de cette liste d'associations que s'est construite l'enquête quantitative.

L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

L'étude quantitative a pour objectif d'identifier parmi les 34 associations issues de la phase qualitative le sous-ensemble d'associations fortes, positives et dominantes constitutif de l'image de marque des trois banques analysées. En outre, nous avons également testé ces associations pour déterminer leur importance respective dans la représentation d'une "banque idéale".

Nous avons procédé à la collecte des données au moyen de questionnaires auto-administrés auprès d'un échantillon de 180 personnes. Notre population de référence est toute personne habitant en Belgique et dont la langue maternelle est le français, qui est cliente d'une des trois banques au moins. Nous avons utilisé la méthode des quotas pour construire notre échantillon, en nous basant sur quatre critères principaux :

- Un critère "clientèle" (pour chaque banque, 60 clients à titre principal)
- Un critère "âge" (4 tranches d'âges : 18-25 ans, 26-35 ans, 36-55 ans et plus de 55 ans)
- Un critère "degré d'urbanisation" par rapport au lieu d'habitation du client (commune de moins de 5000 habitants, de 5000 à 40.000 et de plus de 40.000 habitants)
- Un critère "genre"

Les instruments de mesure sélectionnés dans notre étude sont ceux utilisés par Changeur (2000) et repris par Camelis (2002). Ainsi, la force et la valence des associations sont mesurées de manière directe (échelle de 1 à 7 pour la force, échelle à 5 points de -2 à +2 pour la valence). La dominance (unicité) est quant à elle calculée indirectement, en utilisant la force des associations. La formule de calcul de la dominance d'une association i pour une marque j par rapport aux autres marques j' ($j' \in [1, m]$) sur tous les individus k ($k \in [1, n]$) est :

$$D_{ij} = 1/n \sum_{k=1}^n \left[\prod_{j'=1}^m (F_{ijk} / F_{ij'k}) \right]^{1/(m-1)}$$

avec D_{ij} = Dominance de l'association i pour la marque j ,
 F_{ijk} = Note de force de l'association i pour la marque j donnée par l'individu k ,
 $F_{ij'k}$ = Note de force de l'association i pour la marque j' donnée par l'individu k ."

- Au plus $D_{ij} > 1$, au plus l'association i sera jugée dominante pour la marque j . En moyenne, elle lui est plus connectée qu'aux marques j' .
- Lorsque $D_{ij} = 1$, l'association i sera jugée équitablement partagée par la marque j et les marques j' .
- Au plus $D_{ij} < 1$, au plus l'association i sera jugée non dominante pour la marque j . En moyenne, elle lui est moins connectée qu'aux marques j' .

Chaque personne interrogée doit se prononcer sur les trois banques, sachant que nous contrôlons qu'elle est au moins client à titre principal d'une des banques analysées.

LES RÉSULTATS DE LA PHASE QUANTITATIVE

Nous allons d'abord présenter les résultats de la phase quantitative, à savoir la force, la valence et la dominance des associations étudiées. S'en suit une discussion approfondie de ces résultats.

La force des associations

Nous avons tout d'abord calculé la force moyenne de chaque association. Ensuite, sur base d'un critère de sélection, nous avons procédé à l'élimination de certaines associations. Le critère de sélection retenu est le suivant : pour rester fidèle à la méthodologie proposée par Changeur (2000), les associations dont la force moyenne était inférieure au pivot empirique de 4.5 ont été considérées comme faiblement associées à la marque, toutes celles qui lui étaient supérieures ont été considérées comme fortement associées à la marque. Ces dernières

ont donc ainsi formé le réseau d'associations à prendre en considération dans la formation de l'image de marque. Le tableau ci-dessous présente la force de chaque association, avec en jaune les associations fortement associées aux marques analysées.

| FORTIS | | ING | | DEXIA | |
|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|
| <i>Solidité</i> | 5.361 | <i>Solidité</i> | 5.194 | <i>Solidité</i> | 5.283 |
| <i>Sécurité</i> | 4.944 | <i>Tout payant</i> | 5.106 | <i>Sécurité</i> | 5.078 |
| <i>Modernité</i> | 4.922 | <i>Modernité</i> | 5.033 | <i>Confiance</i> | 4.939 |
| <i>Tout payant</i> | 4.922 | <i>Degré d'automatisation</i> | 4.939 | <i>Accès agences</i> | 4.911 |
| <i>Accès agences</i> | 4.839 | <i>Sécurité</i> | 4.928 | <i>Proximité</i> | 4.900 |
| <i>Confiance</i> | 4.811 | <i>Accès agences</i> | 4.883 | <i>Degré d'automatisation</i> | 4.806 |
| <i>Degré d'automatisation</i> | 4.761 | <i>Confiance</i> | 4.844 | <i>Modernité</i> | 4.733 |
| <i>Proximité</i> | 4.761 | Centre décisionnel | 4.678 | Personnel sympathique | 4.717 |
| <i>Performance</i> | 4.606 | <i>Performance</i> | 4.656 | <i>Performance</i> | 4.661 |
| <i>Dynamisme</i> | 4.594 | <i>Proximité</i> | 4.594 | <i>Dynamisme</i> | 4.639 |
| Innovation | 4.483 | <i>Dynamisme</i> | 4.578 | <i>Tout payant</i> | 4.600 |
| Personnel sympathique | 4.367 | Innovation | 4.528 | Contact personnalisé | 4.594 |
| Produits compréhens. | 4.339 | Clientèle aisée | 4.506 | Familiale | 4.544 |
| Produits intéressants | 4.328 | Compétence personnel | 4.333 | Compétence personnel | 4.539 |
| Clientèle aisée | 4.250 | Produits compréhens. | 4.328 | Explications personnel | 4.492 |
| Pousse consommation | 4.239 | Personnel sympathique | 4.272 | Innovation | 4.417 |
| Compétence personnel | 4.194 | Produits intéressants | 4.239 | Clientèle jeune | 4.378 |
| Contact personnalisé | 4.106 | Explications personnel | 4.217 | Produits intéressants | 4.378 |
| Élitisme | 4.094 | Chic | 4.217 | Produits compréhens. | 4.356 |
| Explications personnel | 4.094 | Pousse consommation | 4.156 | Personnel reconnaît | 4.352 |
| Clientèle jeune | 4.067 | Cherche la solution | 4.067 | Cherche la solution | 4.300 |
| Personnel reconnaît | 4.050 | Contact personnalisé | 4.050 | Taille humaine | 4.239 |
| Attente en agences | 4.039 | Harmonie, cohérence | 4.033 | Flexibilité | 4.184 |
| Cherche la solution | 3.956 | Élitisme | 4.028 | Centre préoccupations | 4.133 |
| Familiale | 3.939 | Flexibilité | 3.983 | Harmonie, cohérence | 3.967 |
| Flexibilité | 3.900 | Clientèle jeune | 3.978 | Pousse consommation | 3.950 |
| Centre décisionnel | 3.878 | Personnel reconnaît | 3.939 | Transparence | 3.922 |
| Chic | 3.744 | Centre préoccupations | 3.850 | Attente en agences | 3.816 |
| Transparence | 3.722 | Attente en agences | 3.789 | Clientèle aisée | 3.728 |
| Centre préoccupations | 3.672 | Transparence | 3.756 | Chic | 3.356 |
| Harmonie, cohérence | 3.650 | Familiale | 3.711 | Centre décisionnel | 3.322 |
| Taille humaine | 3.400 | Taille humaine | 3.650 | Élitisme | 3.133 |
| Stress en agence | 3.239 | Stress en agence | 3.139 | Stress en agence | 3.078 |
| Arrogance | 3.050 | Arrogance | 3.106 | Arrogance | 2.722 |

Tableau 1 : la force des associations

En suivant cette méthode, l'image de marque de Fortis semble donc être composée de 10 associations, l'image de ING de 13 associations, et l'image de Dexia de 14 associations.

La valence des associations

Comme Camelis (2000) l'a fait dans son étude, nous considérons qu'une association est favorable si elle présente un score moyen de valence supérieur à 0. Elle sera défavorable si son score moyen est inférieur à 0.

| FORTIS | | ING | | DEXIA | |
|-------------------|--------|--------------------|--------|-------------------|--------|
| Solidité | 1.560 | Solidité | 1.472 | Solidité | 1.614 |
| Sécurité | 1.504 | Tout payant | -1.289 | Sécurité | 0.933 |
| Modernité | 1.408 | Modernité | 0.844 | Confiance | 0.878 |
| Tout payant | -1.148 | Degré d'automati. | 1.381 | Accès agences | 1.417 |
| Accès agences | 1.353 | Sécurité | 1.497 | Proximité | 1.430 |
| Confiance | 1.451 | Accès agences | 1.310 | Degré d'automati. | 1.377 |
| Degré d'automati. | 1.356 | Confiance | 1.465 | Modernité | 1.392 |
| Proximité | 1.345 | Centre décisionnel | -1.021 | Personnel sympa. | 0.739 |
| Performance | 1.357 | Performance | 1.428 | Performance | 1.430 |
| Dynamisme | 1.389 | Proximité | 1.338 | Dynamisme | 1.361 |
| | | Dynamisme | 1.392 | Tout payant | -1.158 |
| | | Innovation | 1.352 | Contact perso. | 1.248 |
| | | Clientèle aisée | 0.194 | Familiale | 0.656 |
| | | | | Compét. personnel | 1.386 |

Tableau 2 : La valence des associations

L'analyse relève une association défavorable pour Fortis (tout payant), deux associations défavorables pour ING (tout payant et centre décisionnel à l'étranger) et une association défavorable pour Dexia (tout payant).

La dominance des associations

Selon Changeur (2000, p.153), "la dominance traduit le fait qu'une association est plus connectée à une marque qu'aux autres marques.

Le tableau suivant répertorie, par ordre décroissant de force et pour chaque marque, les niveaux de dominance des associations qui sont fortement associées aux marques.

| FORTIS | | ING | | DEXIA | |
|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|
| Solidité | 1.054 | Solidité | 1.010 | Solidité | 1.101 |
| Sécurité | 1.033 | Tout payant | 1.218 | Sécurité | 1.100 |
| Modernité | 1.095 | Modernité | 1.121 | Confiance | 1.125 |
| Tout payant | 1.095 | Degré d'automatisation | 1.107 | Accès agences | 1.090 |
| Accès agences | 1.062 | Sécurité | 1.037 | Proximité | 1.162 |
| Confiance | 1.029 | Accès agences | 1.061 | Degré d'automatisation | 1.086 |
| Degré d'automatisation | 1.067 | Confiance | 1.089 | Modernité | 1.034 |
| Proximité | 1.090 | Centre décisionnel | 1.589 | Personnel sympathique | 1.231 |
| Performance | 1.040 | Performance | 1.096 | Performance | 1.099 |
| Dynamisme | 1.075 | Proximité | 1.031 | Dynamisme | 1.110 |
| | | Dynamisme | 1.080 | Tout payant | 0.987 |
| | | Innovation | 1.114 | Contact personnalisé | 1.286 |
| | | Clientèle aisée | 1.255 | Familiale | 1.406 |
| | | | | Compétence personnel | 1.154 |

Tableau 3 : la dominance des associations

Les résultats montrent que dans l'ensemble, les associations présentent un degré de dominance proche de 1, ce qui suggère le caractère partagé de ces associations entre les trois banques.

Type d'associations

En ne conservant que les associations fortement associées aux trois banques analysées, nous obtenons une image de marque constituée de 10 associations pour Fortis, de 13 associations pour ING, et de 14 associations pour Dexia. Comme déjà mentionné, chaque auteur a classifié chaque association selon les types repris dans le modèle d'image de marque retenu, et une discussion sur les rares divergences ont permis d'obtenir le classement final. Le tableau suivant reprend la répartition de ces associations selon le type identifié.

| FORTIS | | ING | | DEXIA | |
|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| Solidité | AO | Solidité | AO | Solidité | AO |
| Sécurité | BS | Tout payant | AS | Sécurité | BS |
| Modernité | AO | Modernité | AO | Confiance | AO |
| Tout payant | AS | Degré d'automatisation | AS | Accès agences | BE |
| Accès agences | BE | Sécurité | BS | Proximité | AO |
| Confiance | AO | Accès agences | BE | Degré d'automatisation | AS |
| Degré d'automatisation | AS | Confiance | AO | Modernité | AO |
| Proximité | AO | Centre décisionnel | BS | Personnel sympathique | AP |
| Performance | AO | Performance | AO | Performance | AO |
| Dynamisme | AO | Proximité | AO | Dynamisme | AO |
| | | Dynamisme | AO | Tout payant | AS |
| | | Innovation | AO | Contact personnalisé | BE |
| | | Clientèle aisée | AP | Familiale | AO |
| | | | | Compétence personnel | AP |
| Nombre de types | | Nombre de types | | Nombre de types | |
| 6 | AO | 7 | AO | 7 | AO |
| 2 | AS | 2 | AS | 2 | AS |
| 1 | BE | 1 | AP | 2 | AP |
| 1 | BS | 1 | BE | 2 | BE |
| | | 2 | BS | 1 | BS |

(AS) : attribut relié au service

(AP) : attribut relié aux personnes

(BS) : bénéfice symbolique

(AC) : attribut relié à la cat. de serv.

(BF) : bénéfice fonctionnel

(AO) : attribut relié à l'organisation

(BE) : bénéfice expérientiel

Tableau 4 : le type des associations retenues

Quelle que soit la marque analysée, nous constatons que l'image de marque des trois banques est principalement composée d'attributs liés à l'organisation.

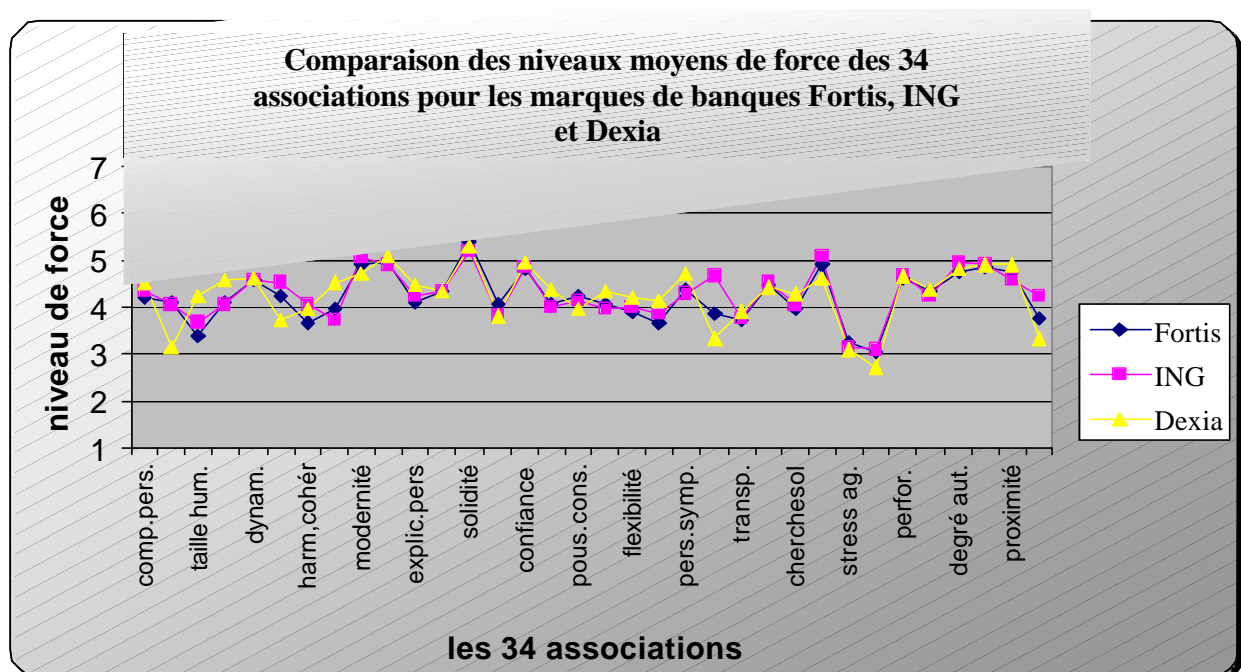
DISCUSSION ET RÉSULTATS COMPLÉMENTAIRES

Ces résultats méritent plusieurs commentaires. D'abord, une analyse des forces et des dominances des associations montre clairement la difficulté des banques à se différencier entre elles. En effet, l'association la plus forte pour ces trois banques est la solidité. La sécurité, deuxième association chez Fortis et chez Dexia, présente un niveau de force quasiment identique chez ING. Plus explicites sont les résultats au niveau de la dominance des associations. Pour la banque Fortis, aucune association n'a de score de dominance supérieur à 1,095, çàd quasiment 1 pour toutes les associations analysées. Cela signifie que toutes les associations de Fortis sont équitablement partagées avec les deux marques concurrentes. Si nous analysons les scores de dominance d'ING, nous constatons que trois

associations semblent plus propres à ING : le "tout payant", la "clientèle aisée", et "le centre décisionnel à l'étranger". Cette banque serait donc perçue comme étant très proche des autres banques concurrentes, mais orientée davantage vers un public plus aisé. De plus, bien que commune à toute les banques, l'association "tout payant" semble davantage connectée à ING (2^{ème} association la plus forte pour ING contre 4^{ème} position pour Fortis et 10^{ème} position pour Dexia). Finalement, la perception accrue du centre décisionnel à l'étranger peut probablement s'expliquer par l'actualité. L'enquête a en effet suivi de peu le *rebranding* de BBL en ING, très médiatisé et très largement communiqué auprès du grand public. Dexia, sans être perçu comme fondamentalement différente des deux autres banques, dispose tout de même d'associations qui lui sont plus spécifiquement connectées : le côté familial de la banque, le contact personnalisé et le personnel sympathique. En outre, le "tout payant" est la seule association forte qui soit moins dominante pour Dexia que pour les autres banques (score de dominance inférieur à 1).

Au regard de ces analyses, nous pouvons conclure que la banque Fortis semble être la banque la moins différenciée de ses concurrents. ING, en restant très proche de ses concurrents directs, semble néanmoins davantage perçue comme une banque au public aisé. Finalement, Dexia tire quelque peu son épingle du jeu en étant perçue comme plus familiale, plus sympathique, bref une banque davantage à visage humain.

Si notre analyse ne se limite pas aux associations les plus fortement associées à la marque, les conclusions restent les mêmes, comme illustré graphiquement ci-dessous.



En effet, nous pouvons constater que les trois courbes des niveaux de force des associations aux banques sont très proches l'une de l'autre. Leur image serait donc elles mêmes très semblables.

Cela confirme donc l'énoncé théorique selon lequel "les responsables du marketing des services éprouvent fréquemment des difficultés à différencier leurs services de ceux des concurrents" (Kotler, 1991, p.461). Cela soulève un problème stratégique déterminant pour les acteurs bancaires actifs sur le marché belge. Ainsi, un des rôles majeurs de la marque étant plus particulièrement la différenciation, les acteurs bancaires ne parviennent pas à profiter pleinement du potentiel d'une gestion de marque efficace.

Après avoir distingué les associations considérées comme fortement associées à la marque par l'ensemble de notre échantillon, nous nous sommes demandés si l'image de marque des banques pouvaient varier selon le critère client ou non-client. Nous avons pour ce faire déterminé et comparé l'image de marque des clients quant à leur banque principale, et l'image de marque, toujours quant à cette banque, de ceux qui n'y sont pas clients. Les résultats obtenus nous laissent penser que l'image de marque d'une banque varie assez fortement selon que l'on y est client ou pas⁴ (voir les tableaux présentés en annexe 5 et 6).

Dans le premier cas (client), le nombre d'associations paraît largement plus élevé par rapport à l'image de marque *générale*⁵. Il passerait de 10 à 17 pour Fortis (viendraient s'ajouter "innovation", "personnel sympathique", "personnel me reconnaît", "offre de produits compréhensible", "produits intéressants", "le personnel en agence est compétent", et "personnel explique bien"), de 13 à 19 pour ING ("clientèle aisée" et "centre décisionnel à l'étranger" disparaîtrait au profit de "personnel en agence compétent", "personnel sympathique", "personnel explique bien", "offre de produits compréhensible", "cherche la solution", "flexibilité", "produits intéressants" et "clientèle jeune"), et de 14 à 22 pour Dexia (viendraient se rajouter "le personnel me reconnaît", "contact personnalisé", "personnel explique bien", "personnel en agence est compétent", "produits intéressants", "clientèle jeune", "flexibilité", "cherche la solution", "innovation" et "offre de produits compréhensible").

⁴ "Comparaison des niveaux moyens de force des 34 associations aux marques Fortis, Dexia et ING selon les clients à propos de leur banque principale" et "Comparaison des niveaux moyens de force des associations aux marques Fortis, BBL et Dexia selon les non-clients", annexe A5 et A6.

⁵ c'est à dire l'image de marque telle que perçue par tous les clients de l'échantillon. Il sera dorénavant fait appel au qualificatif "générale" que s'il s'avère nécessaire pour la compréhension.

Dans le second cas (non client), le nombre d'associations semble largement plus faible. Toujours par rapport à l'image de marque générale, il passerait de 10 à 9 pour Fortis ("degré d'automatisation" disparaîtrait), de 13 à 6 pour ING ("confiance", "degré d'automatisation", "agences faciles d'accès", "performance", "dynamique", "innovation", et "proximité" disparaîtraient), et de 14 à 8 pour Dexia ("dynamique", "degré d'automatisation", "familiale", "personnel sympathique", "personnel d'agence compétent", et "contact personnalisé" disparaîtraient). Il semble donc que le réseau d'associations fortes formant l'image de marque des banques soit plus dense pour ceux qui y sont clients, ce qui paraît assez intuitif.

Interrogeons-nous maintenant sur la capacité des banques à se différencier auprès de leurs clients et des non-clients en analysant les tableaux des annexes A5 et A6, ainsi que les graphiques qui figurent à l'annexe A7. Les différences perçues restent faibles entre les trois banques lorsque nous considérons uniquement l'image de marque auprès des clients de ces banques. Néanmoins, par rapport aux moyennes globales, certaines associations semblent plus connectées à certaines banques qu'à d'autres. C'est Dexia qui semble avoir auprès de sa clientèle une image légèrement différente des autres banques analysées. Par contre, Fortis et ING sont évaluées par leurs clients respectifs comme ayant une image proche.

Si nous analysons exclusivement l'image d'une marque bancaire pour les non-clients de cette marque, on constate une absence quasi totale de différenciation perçue.

Nous pouvons donc raisonnablement conclure qu'à ce jour, les trois acteurs bancaires les plus importants sur le marché belge éprouvent des difficultés à se différencier significativement les uns des autres, principalement auprès de leurs non-clients. Ceci peut expliquer partiellement le fait que les gens changent difficilement d'institutions bancaires. En effet, selon Kuter (2002), il y a un décalage important entre l'intention de changer de prestataire bancaire et le changement effectif (33% des clients ont envie de changer de banque, mais seulement 5 à 6% des comptes sont clos chaque année). La fidélité à une marque pourrait donc résulter en partie de l'absence de différence perçue avec les autres enseignes bancaires concurrentes. Il s'agirait dès lors davantage d'un comportement d'inertie (tel que décrit entre autre par Bozzo, 1999) que d'un comportement de fidélité, ou même de rétention.

Il est également intéressant de se demander si les associations présentes dans la mémoire à long terme des consommateurs sont réellement valorisées par ceux-ci. En d'autres mots, quelle serait l'image d'une banque idéale, et l'image actuelle des banques est-elle proche de

cette image idéale ? Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude quantitative en demandant au même échantillon d'évaluer l'importance des associations générées à la phase qualitative. Certaines modifications ont néanmoins dû être apportées sur certaines associations : d'une part, pour les associations "clientèle aisée", "élitisme", "clientèle jeune", et "arrogance", l'application à l'étude d'importance ne convenait pas. Elles n'ont donc pas été reprises tel quel dans ce tableau. D'autre part, les associations "tout payant", "pousse à la consommation", "centre décisionnel à l'étranger", "je suis stressé en agence", et "j'attends longtemps en agence" ont dû être reformulées pour être applicables à la question relative à l'importance.

Nous avons obtenu les résultats suivants :

| | | | | | |
|--------------------------|-------|----|------------------------------|-------|----|
| Explications personnel | 6.572 | AP | Dynamisme | 5.578 | AO |
| Compétence personnel | 6.500 | AP | Innovation | 5.517 | AO |
| Confiance | 6.350 | AO | Transparence | 5.428 | AO |
| Solidité | 6.344 | AO | Moins attendre en agences | 5.411 | BE |
| Cherche la solution | 6.283 | BF | Pousse consommation | 5.356 | BF |
| Personnel agréable | 6.267 | AP | Modernité | 5.322 | AO |
| Produits compréhensibles | 6.233 | AS | Meilleures heures ouvertures | 5.322 | AO |
| Sécurité | 6.211 | BS | Flexibilité | 5.317 | AO |
| Produits intéressants | 6.133 | AS | Taille humaine | 5.072 | AO |
| Personnel sympathique | 6.033 | AP | Personnel reconnaît | 5.017 | AP |
| Centre préoccupations | 6.011 | BF | Moins être stressé en agence | 5.011 | BE |
| Performance | 5.978 | AO | Harmonie, cohérence | 4.889 | AO |
| Accès facile agences | 5.939 | BE | Familiale | 4.744 | AO |
| Automatisation | 5.889 | AS | Centre décisionnel en Belg | 4.722 | BS |
| pas tout payant | 5.883 | AS | Déplacement à domicile | 4.372 | AP |
| Contact personnalisé | 5.828 | BE | Chic | 3.183 | AO |
| Proximité | 5.800 | AO | | | |

Tableau 5 : Importance des 34 associations pour caractériser une banque idéale

A la vue de ce tableau, nous pouvons dire qu'un nombre relativement élevé d'associations du type "attributs reliés aux personnes" se trouveraient dans les premiers rangs d'importance. Les associations du type "attributs reliés à l'organisation" se situeraient, quant à elles, majoritairement en deuxième partie du tableau.

Connaissant l'importance des associations pour une banque idéale, il est dès lors intéressant d'analyser pour les trois enseignes faisant l'objet de l'étude le décalage éventuel entre leur image et l'image de cette banque idéale. En effet, nos précédents résultats montraient que le

type dominant parmi les associations fortes des banques analysées est le type "attributs reliés à l'organisation"⁶.

| | Type d'assoc. | Banque idéale | Fortis | ING | Dexia |
|--------------------------------------|---------------|---------------|--------|-------|-------|
| Explications personnel | AP | 6.572 | 4,094 | 4,217 | 4,492 |
| Compétence personnel | AP | 6.500 | 4,194 | 4,333 | 4,539 |
| Banque de confiance | AO | 6.350 | 4,811 | 4,844 | 4,939 |
| Banque solide | AO | 6.344 | 5,361 | 5,194 | 5,283 |
| Cherche la solution à vos problème | BF | 6.283 | 3,956 | 4,067 | 4,300 |
| Personnel agréable | AP | 6.267 | 3,050 | 3,106 | 2,722 |
| Produits compréhensibles | AS | 6.233 | 4,339 | 4,328 | 4,356 |
| Sécurité | BS | 6.211 | 4,944 | 4,928 | 5,078 |
| Produits intéressants | AS | 6.133 | 4,328 | 4,239 | 4,378 |
| Personnel sympathique | AP | 6.033 | 4,367 | 4,272 | 4,717 |
| Clients au centre des préoccupations | BF | 6.011 | 3,672 | 3,850 | 4,133 |
| Banque performante | AO | 5.978 | 4,606 | 4,656 | 4,661 |
| Accès facile agences | BE | 5.939 | 4,839 | 4,883 | 4,911 |
| Automatisation | AS | 5.889 | 4,761 | 4,939 | 4,806 |
| pas tout payant * | AS | 5.883 | 4,922 | 5,106 | 4,600 |
| Contact personnalisé | BE | 5.828 | 4,106 | 4,050 | 4,594 |
| Proximité | AO | 5.800 | 4,761 | 4,594 | 4,900 |
| Banque dynamique | AO | 5.578 | 4,594 | 4,578 | 4,639 |
| Banque innovante | AO | 5.517 | 4,483 | 4,528 | 4,417 |
| Transparence | AO | 5.428 | 3,722 | 3,756 | 3,922 |
| Moins attendre en agences * | BE | 5.411 | 4,039 | 3,789 | 3,816 |
| Ne pas pousser à la consommation * | BF | 5.356 | 4,239 | 4,156 | 3,950 |
| Modernité | AO | 5.322 | 4,922 | 5,033 | 4,733 |
| Banque flexible | AO | 5.317 | 3,900 | 3,983 | 4,184 |
| Banque de taille humaine | AO | 5.072 | 3,400 | 3,650 | 4,239 |
| Personnel reconnaît | AP | 5.017 | 4,050 | 3,939 | 4,352 |
| Moins être stressé en agence * | BE | 5.011 | 3,239 | 3,139 | 3,078 |
| Harmonie, cohérence | AO | 4.889 | 3,650 | 4,033 | 3,967 |
| Banque familiale | AO | 4.744 | 3,939 | 3,711 | 4,544 |
| Centre décisionnel en Belgique * | BS | 4.722 | 3,878 | 4,678 | 3,322 |
| Chic | AO | 3.183 | 3,744 | 4,217 | 3,356 |

* Associations remises à la forme positive pour l'étude d'importance

Tableau 6 : Décalage entre l'image de marque de la banque idéale et des banques analysées

⁶ Voir le tableau 4

Il apparaît très clairement que les associations les plus importantes aux yeux des consommateurs pour une banque idéale ne sont pas celles qui sont le plus connectées aux marques analysées. Ainsi, l'association "la capacité du personnel à expliquer les choses" est la plus importante, mais elle n'est fortement connectée à aucune des trois marques. La "compétence du personnel", deuxième association en importance, n'est fortement connectée qu'à la banque Dexia. Parmi les 11 associations les plus importantes pour une banque idéale, Fortis ne dispose que de 3 associations fortement connectées, tout comme ING, et contre 4 associations pour Dexia. La majorité des associations qui sont fortement connectées à Fortis, à ING et à Dexia se trouvent dans le second rang d'importance.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Ces résultats sont susceptibles d'intéresser les managers d'activités bancaires, dans la mesure où ils donnent des indications très claires sur les leviers possibles à activer dans le cadre d'une stratégie de renforcement d'image de marque. Et la banque qui la première entreprendrait cette stratégie pourrait par ailleurs accentuer ses possibilités de différenciation par rapport à ses concurrents. Ainsi, il apparaît que les gens recherchent avant tout dans une banque à la fois un personnel d'agence bien formé et agréable, et une offre de services claire et compréhensible. Ceci constitue donc une source possible d'avantage concurrentiel non négligeable. Et cela pousse très clairement à l'action :

- 1) Importance de la formation du personnel d'agence, tant sur les produits bancaires proposés que sur l'identification et la résolution des problèmes des clients. Le personnel doit ainsi pouvoir comprendre et être capable d'expliquer chaque produit commercialisé aussi bien en terme technique qu'en terme vulgarisé. Il doit également être capable d'identifier les besoins de la clientèle et ses éventuels problèmes en vue d'y apporter la réponse la plus adéquate. Des formations spécifiques en gestion de l'entretien de vente ou en vente relationnelle existent pour atteindre de tels objectifs.
- 2) Importance de la formation à l'accueil et à la démarche de qualité de service. En effet, le caractère agréable et sympathique du personnel est clairement valorisé.
- 3) Offrir au personnel des incitants et un cadre de travail adéquat à la poursuite de cet objectif de qualité de service. Ces trois premiers leviers d'actions se concentrent donc assez fortement sur la gestion humaine du réseau d'agences bancaires.

- 4) Réduire l'intangibilité mentale des offres bancaires en clarifiant ces offres, en accroissant leur transparence et leur compréhensibilité, notamment à travers une communication adaptée. En outre, s'assurer de la cohérence et de la compréhensibilité des messages véhiculés autour des produits bancaires à travers l'ensemble des canaux de distribution.
- 5) Finalement, une politique de communication qui insiste sur les associations valorisées par la cible (pour autant que la banque soit objectivement capable de tenir ses promesses en la matière).

CONCLUSIONS, LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

L'intention première de cette recherche visait à contribuer modestement à améliorer la compréhension d'un élément déterminant du capital marque pour les institutions bancaires : l'image de marque. Ainsi, sur base de la littérature existante, nous avons dans un premier temps développé un modèle d'image de marque intégrant l'approche de Keller, de Aaker et de Berry. Nous avons ensuite procédé à une vaste étude empirique en vue d'identifier l'image de marque de trois grands groupes bancaires actifs en Belgique. Une première étude qualitative nous a permis de générer les 34 associations présentes dans la mémoire à long terme des consommateurs. Nous avons ensuite conduit une enquête quantitative en vue d'appréhender les caractéristiques principales de ces associations, à savoir la force, la valence et la dominance.

L'analyse des résultats nous a permis de constater l'absence de différences perçues marquées entre les trois enseignes analysées. En outre, désireux d'évaluer si les associations fortement associées aux marques analysées étaient valorisées par le grand public, nous avons cherché à caractériser la banque idéale aux yeux des consommateurs. Ceci nous a permis de mettre en lumière des décalages entre l'image de marque de cette banque idéale, et l'image de marque des banques analysées. Une fois ces décalages analysés, nous avons proposé aux managers d'activités bancaires des actions très concrètes pour davantage tirer profit de leur marque.

Néanmoins, ce travail présente des limites, qui sont autant de voies de recherche futures :

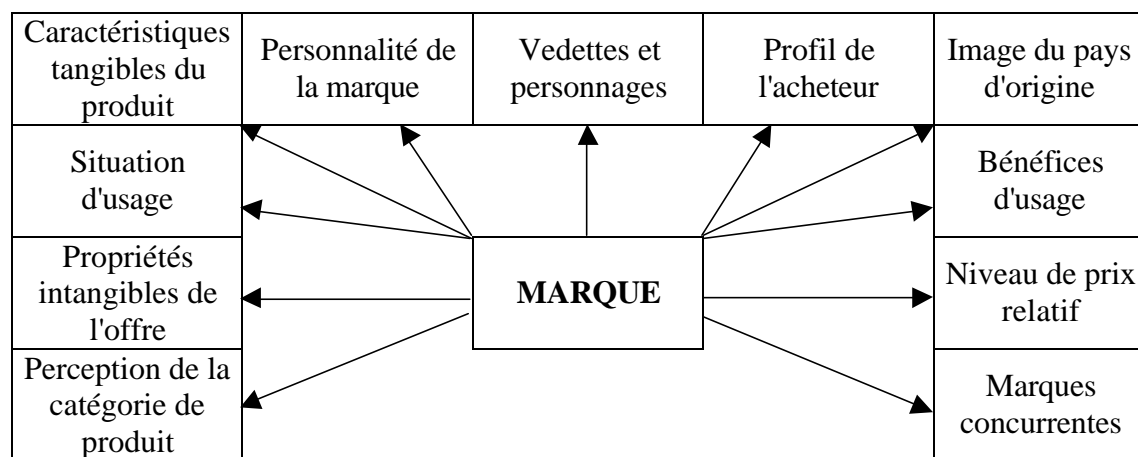
- Certes, nous avons apporté un grand soin à la constitution de notre échantillon. Néanmoins, sa taille limitée et l'écart par rapport à certains quotas de la population sont autant de limite à la représentativité. Il serait dès lors intéressant de dupliquer cette étude avec un échantillon plus vaste.

- Nos analyses ont essentiellement porté sur l'échantillon global, si ce n'est une distinction entre clients et non-clients. Dans une étude ultérieure, nous envisageons d'affiner nos analyses. Ainsi, il serait intéressant d'identifier les associations constitutives de l'image de marque selon l'âge, le taux d'utilisation des services bancaires, le degré de familiarité avec cette industrie, la zone d'habitation (il est raisonnable de penser qu'une banque de village sera perçue différemment d'une banque en plein cœur de Bruxelles), ...
- Il eu été intéressant de travailler sur d'autres enseignes de banques actives en Belgique, notamment des institutions financières de plus petite taille ou plus spécialisées (p.ex. le CPH ou la banque Van Breda, spécialisée pour les indépendants et les professions libérales). Des différences plus marquées entre les images de marque auraient alors pu apparaître.
- Il serait également intéressant de répliquer cette étude à l'étranger. Ainsi, il est nécessaire de se demander si les conclusions seraient identiques dans d'autres pays ? En outre, les enseignes bancaires analysées étant des groupes internationaux, il serait intéressant d'analyser l'image de marque de ces enseignes dans d'autres pays (aux Pays-Bas p.ex.), pour évaluer si l'image de marque est homogène entre les pays ou non.
- Évaluer l'image de marque d'une banque idéale est un exercice délicat. En évaluant l'importance des associations retenues dans notre étude, nous n'avons qu'une vision partielle de ce que pourrait être une banque idéale. Une méthode plus judicieuse pour évaluer l'image d'une banque idéale aurait été de mener une analyse complète, à savoir d'abord une phase qualitative sur ce thème propre, et ensuite une phase quantitative. Mais nous aurions eu alors un problème de comparabilité des résultats.

ANNEXE A1 : TABLEAU SYNTHÉTIQUE REPRENANT LA POSITION DE KELLER DANS SA CONCEPTUALISATION DE L'IMAGE DE MARQUE

| IMAGE DE MARQUE | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------|------------------|--------------|---------|
| Types | | | Caractéristiques | | |
| ▲ | | ▼ | ▲ | ▼ | ▲ |
| Attributs | Bénéfices | Attitudes | Force | Favorabilité | Unicité |
| ▼ | ▼ | | | | |
| Reliés au produit (service) | Non-reliés au produit (service) | Fonctionnels | Expérientiels | Symboliques | |

ANNEXE A2 : TABLEAU SYNTHÉTIQUE REPRENANT LES ONZE TYPES D'ASSOCIATIONS DE AAKER



ANNEXE A3 : TABLEAU SYNTHÉTIQUE PRÉSENTANT LE MODÈLE RETENU POUR LA PRÉSENTE ÉTUDE

| IMAGE D'UNE MARQUE DE SERVICE | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|-------------------|-------------------|---|-----------|--|--|
| 1. TYPES D'ASSOCIATIONS | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Attributs | | | | Bénéfices | | | Attitudes | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Reliés au Service | Reliés à la catégorie de service | Reliés à l'organi- sation | Reliés aux personnes | Fonctionnels | Expérientiels | Symboliques | | | |
| ↕ | ↕ | ↕ | ↕ | ↓ | ↓ | ↕ | | | |
| Propriétés de l'offre Caractéristiques du service | Perception de la catégorie de service Concurrents | Niveau de prix relatif Personnalité de la marque | Vedettes et personnages Profil de l'acheteur Personnel de contact | Bénéfices d'usage | Expérience client | Image du pays d'origine Situations d'usage | | | |
| 2. CARACTÉRISTIQUES DES ASSOCIATIONS | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Force | | | | Favorabilité | | | Dominance | | |

ANNEXE A4 : LISTE DES 34 ASSOCIATIONS RETENUES POUR LA PHASE QUANTITATIVE

Voici cette liste de 34 associations qui ont été retenues. La lettre qui se trouve après chaque association en caractère gras et entre parenthèses représente les types d'associations :

Attributs reliés au service

- offre de produit compréhensible
- tout est payant
- produits proposés intéressants
- degré d'automatisation satisfaisant

Attributs reliés aux personnes :

- le personnel en agence me connaît ou me reconnaît
- personnel qui explique clairement les choses
- pour une clientèle aisée
- personnel d'agence compétent
- pour une clientèle jeune
- personnel sympathique

Attributs reliés à l'organisation :

- entreprise de taille humaine
- banque dynamique
- banque moderne
- harmonie, cohérence, homogénéité
- banque élitiste
- banque solide
- banque de confiance
- banque flexible
- entreprise transparente
- banque innovante
- banque familiale
- arrogance
- banque performante
- banque de proximité
- banque "chic"

Bénéfices fonctionnels

- pousse à la consommation
- banque qui cherche la solution à vos problèmes
- le client est au centre des préoccupations

Bénéfices expérientiels

- contacts personnalisés
- j'attends longtemps en agence
- aller dans une agence me stresse
- agences faciles d'accès

Bénéfice symbolique

- sentiment de sécurité
- centre décisionnel à l'étranger

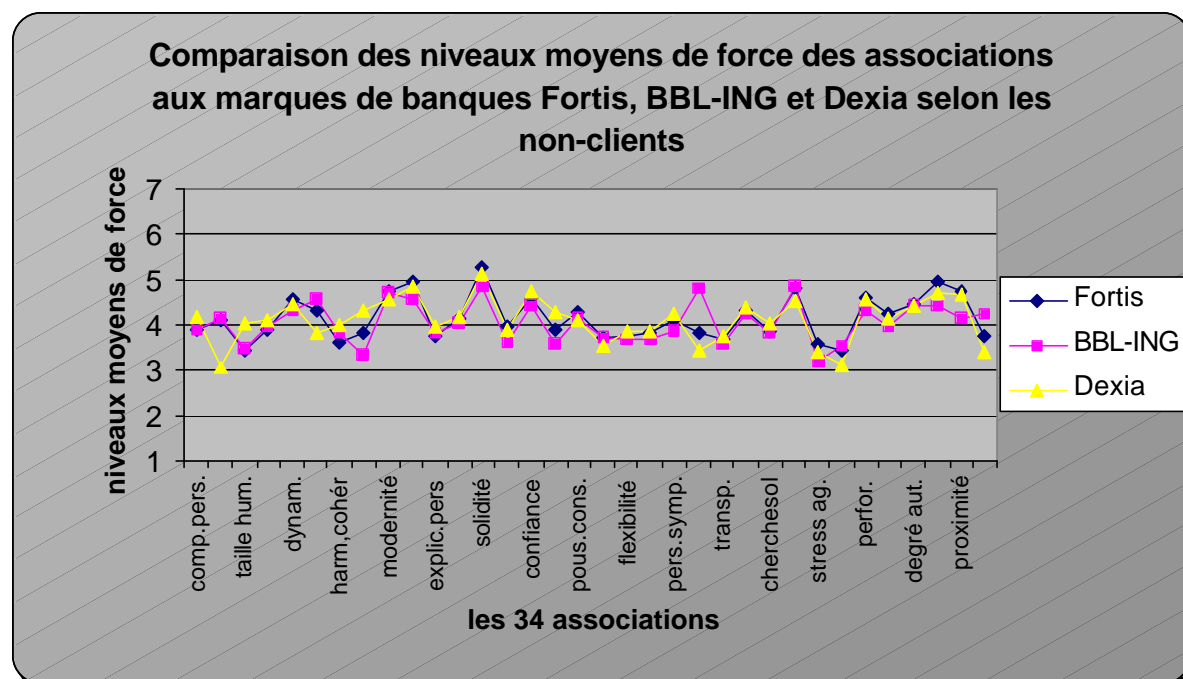
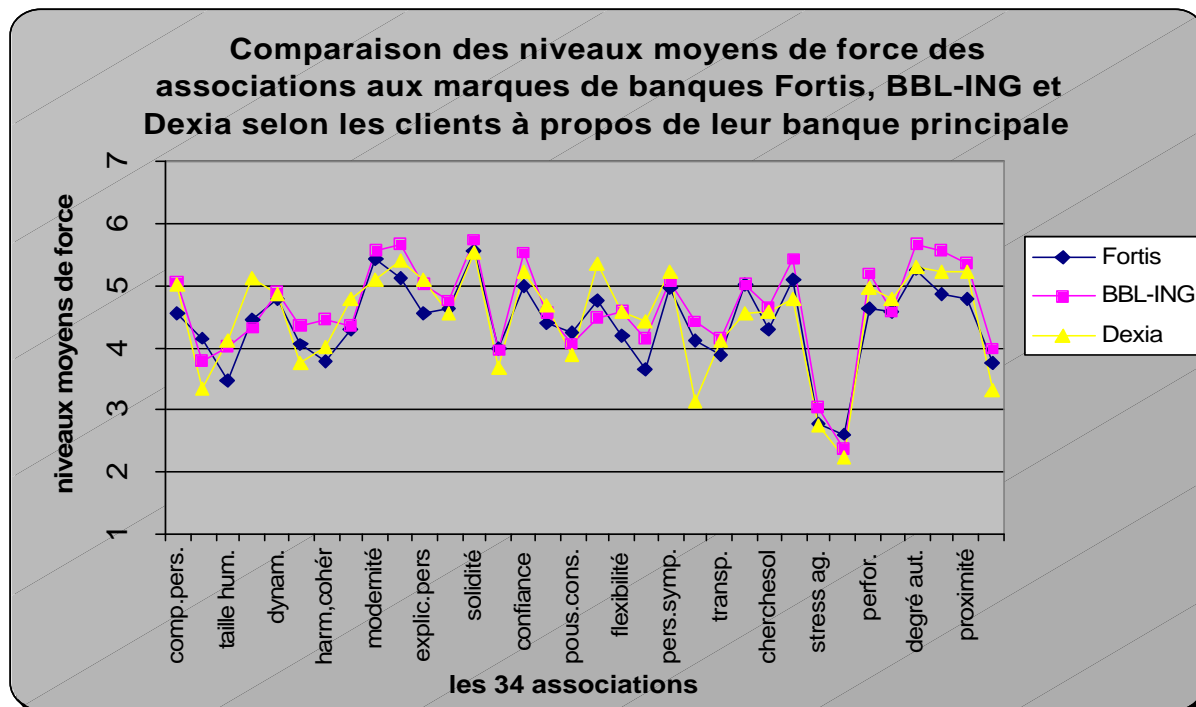
ANNEXE A5 : COMPARAISON DES NIVEAUX MOYENS DE FORCE ET DE DOMINANCE DES 34 ASSOCIATIONS AUX MARQUES FORTIS, DEXIA ET ING SELON LES CLIENTS À PROPOS DE LEUR BANQUE PRINCIPALE

| FORTIS | | | ING | | | DEXIA | | |
|----------------|-------|--------|----------------|-------|--------|----------------|-------|--------|
| | Force | Domin. | | Force | Domin. | | Force | Domin. |
| solidité | 5.550 | 1.136 | solidité | 5.717 | 1.109 | solidité | 5.517 | 1.316 |
| modernité | 5.433 | 1.344 | sécurité | 5.650 | 1.243 | sécurité | 5.400 | 1.293 |
| degré aut. | 5.267 | 1.316 | degré aut. | 5.650 | 1.338 | pers.reconnait | 5.350 | 1.823 |
| sécurité | 5.117 | 1.110 | modernité | 5.567 | 1.284 | degré aut. | 5.300 | 1.356 |
| tout payant | 5.083 | 1.226 | accès ag. | 5.550 | 1.175 | confiance | 5.233 | 1.325 |
| innovation | 5.017 | 1.374 | confiance | 5.517 | 1.345 | pers.symp. | 5.233 | 1.585 |
| confiance | 5.000 | 1.120 | tout payant | 5.417 | 1.343 | accès ag. | 5.233 | 1.293 |
| pers.symp. | 4.967 | 1.219 | proximité | 5.367 | 1.161 | proximité | 5.217 | 1.304 |
| accès ag. | 4.867 | 1.159 | perfor. | 5.183 | 1.291 | cont. pers. | 5.117 | 1.532 |
| dynam. | 4.800 | 1.174 | comp.pers. | 5.067 | 1.381 | modernité | 5.100 | 1.260 |
| proximité | 4.783 | 1.230 | pers.symp. | 5.050 | 1.424 | explic.pers | 5.100 | 1.561 |
| pers.reconnait | 4.767 | 1.479 | explic.pers | 5.033 | 1.501 | comp.pers. | 5.017 | 1.390 |
| prod.comp. | 4.633 | 1.184 | innovation | 5.017 | 1.265 | perfor. | 4.950 | 1.234 |
| perfor. | 4.633 | 1.102 | dynam. | 4.883 | 1.186 | dynam. | 4.867 | 1.288 |
| prod. Intéres. | 4.583 | 1.172 | prod.comp. | 4.767 | 1.252 | familiale | 4.800 | 1.579 |
| comp.pers. | 4.567 | 1.148 | cherchesol | 4.650 | 1.264 | tout payant | 4.800 | 1.065 |
| explic.pers | 4.550 | 1.183 | flexibilité | 4.600 | 1.294 | prod. Intéres. | 4.783 | 1.287 |
| cont. pers. | 4.467 | | prod. Intéres. | 4.600 | 1.236 | client.jeune | 4.700 | 1.484 |
| client.jeune | 4.383 | | client.jeune | 4.567 | 1.230 | flexibilité | 4.600 | 1.452 |
| familiale | 4.300 | | pers.reconnait | 4.483 | | cherchesol | 4.583 | 1.495 |
| cherchesol | 4.283 | | harm,cohér | 4.450 | | innovation | 4.567 | 1.293 |
| pous.cons. | 4.250 | | centre déc. | 4.417 | | prod.comp. | 4.550 | 1.282 |
| flexibilité | 4.200 | | client.aisée | 4.367 | | centre préoc. | 4.417 | |
| élitisme | 4.150 | | familiale | 4.367 | | taille hum. | 4.133 | |
| centre déc. | 4.117 | | cont. pers. | 4.333 | | transp. | 4.133 | |
| client.aisée | 4.050 | | centre préoc. | 4.150 | | harm,cohér | 4.033 | |
| attente en ag. | 3.983 | | transp. | 4.150 | | pous.cons. | 3.883 | |
| transp. | 3.867 | | pous.cons. | 4.067 | | client.aisée | 3.733 | |
| harm,cohér | 3.783 | | taille hum. | 4.017 | | attente en ag. | 3.683 | |
| chic | 3.733 | | chic | 3.967 | | élitisme | 3.350 | |
| centre préoc. | 3.633 | | attente en ag. | 3.933 | | chic | 3.317 | |
| taille hum. | 3.483 | | élitisme | 3.783 | | centre déc. | 3.133 | |
| stress ag. | 2.767 | | stress ag. | 3.050 | | stress ag. | 2.733 | |
| arrogance | 2.617 | | arrogance | 2.367 | | arrogance | 2.233 | |

**ANNEXE A6 : COMPARAISON DES NIVEAUX MOYENS DE FORCE DES ASSOCIATIONS AUX
MARQUES FORTIS, BBL ET DEXIA SELON LES NON CLIENTS**

| FORTIS | | | ING | | | DEXIA | | |
|----------------|-------|--------|----------------|-------|--------|----------------|-------|--------|
| | Force | Domin. | | Force | Domin. | | Force | Domin. |
| solidité | 5.277 | 1.003 | solidité | 4.853 | 0.958 | solidité | 5.108 | 0.986 |
| sécurité | 4.952 | 0.999 | tout payant | 4.853 | 1.162 | sécurité | 4.860 | 0.982 |
| accès ag. | 4.952 | 1.027 | centre déc. | 4.814 | 1.693 | confiance | 4.731 | 0.993 |
| tout payant | 4.807 | 1.024 | modernité | 4.725 | 1.036 | accès ag. | 4.688 | 0.968 |
| proximité | 4.771 | 1.024 | client.aisée | 4.578 | 1.146 | proximité | 4.656 | 1.035 |
| modernité | 4.735 | 0.972 | sécurité | 4.539 | 0.933 | modernité | 4.581 | 0.935 |
| perfor. | 4.627 | 0.998 | confiance | 4.412 | | perfor. | 4.548 | 1.038 |
| confiance | 4.590 | 0.942 | degré aut. | 4.402 | | tout payant | 4.516 | 0.933 |
| dynam. | 4.578 | 1.044 | accès ag. | 4.402 | | dynam. | 4.484 | |
| degré aut. | 4.482 | | perfor. | 4.343 | | degré aut. | 4.409 | |
| client.aisée | 4.313 | | dynam. | 4.314 | | innovation | 4.398 | |
| innovation | 4.313 | | chic | 4.245 | | familiale | 4.312 | |
| pous.cons. | 4.289 | | innovation | 4.235 | | client.jeune | 4.280 | |
| prod. Intéres. | 4.253 | | élitisme | 4.147 | | pers.symp. | 4.237 | |
| prod.comp. | 4.145 | | pous.cons. | 4.147 | | prod.comp. | 4.183 | |
| élitisme | 4.072 | | proximité | 4.147 | | comp.pers. | 4.172 | |
| pers.symp. | 4.072 | | prod.comp. | 4.049 | | prod. Intéres. | 4.151 | |
| attente en ag. | 3.976 | | prod. Intéres. | 3.961 | | pous.cons. | 4.108 | |
| comp.pers. | 3.928 | | cont. pers. | 3.951 | | cont. pers. | 4.097 | |
| client.jeune | 3.916 | | comp.pers. | 3.912 | | taille hum. | 4.054 | |
| cont. pers. | 3.892 | | pers.symp. | 3.882 | | cherchesol | 4.054 | |
| cherchesol | 3.843 | | harm,cohér | 3.814 | | harm,cohér | 3.978 | |
| familiale | 3.831 | | explic.pers | 3.804 | | explic.pers | 3.946 | |
| centre préoc. | 3.831 | | cherchesol | 3.804 | | attente en ag. | 3.892 | |
| centre déc. | 3.795 | | pers.reconnait | 3.696 | | flexibilité | 3.882 | |
| chic | 3.771 | | centre préoc. | 3.667 | | centre préoc. | 3.871 | |
| flexibilité | 3.759 | | flexibilité | 3.657 | | client.aisée | 3.828 | |
| explic.pers | 3.747 | | attente en ag. | 3.647 | | transp. | 3.763 | |
| pers.reconnait | 3.735 | | client.jeune | 3.578 | | pers.reconnait | 3.538 | |
| transp. | 3.687 | | transp. | 3.559 | | centre déc. | 3.441 | |
| harm,cohér | 3.627 | | arrogance | 3.549 | | stress ag. | 3.376 | |
| stress ag. | 3.590 | | taille hum. | 3.480 | | chic | 3.376 | |
| taille hum. | 3.458 | | familiale | 3.333 | | arrogance | 3.097 | |
| arrogance | 3.434 | | stress ag. | 3.206 | | élitisme | 3.065 | |

ANNEXE A7 : COMPARAISON GRAPHIQUE DES NIVEAUX MOYENS DE FORCE DES ASSOCIATIONS POUR LES BANQUES ANALYSÉES, SELON QUE LES EVALUEURS SONT CLIENTS OU NON CLIENTS



BIBLIOGRAPHIE

- Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
- Berry L.L. (2000), Cultivating service brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 128-137.
- Biel A. L. (1993), Converting image into equity, Brand equity and advertising, Eds D.A. Aaker et A.L. Biel, Broadway, Lawrence Erlbaum Associates, 67-83.
- Bourne L.F., Dominowski R., Loftus E.F. et Healy A.F. (1986), *Cognitive Process*, 2^{ème} ed., Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- Bozzo C. (1999), Fidélité, rétention et inertie des clients industriels : proposition d'un modèle conceptuel", *Papier de recherche N° 547 CEROG*, IAE d'Aix-en-Provence.
- Camelis C. (2002), L'image de marque dans les services : étude exploratoire sur la nature des associations à la marque. Application au secteur de la distribution de produits culturels, *Actes du 7^{ème} Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Services*, IAE d'Aix en Provence, 80-95.
- Changeur S. (1999), Le territoire de marque : proposition et test d'un modèle basé sur la mesure des associations des marques, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences de Gestion d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.
- Changeur S. (2002), Le Capital-Marque : Concepts et Modèles, *Papier de recherche N° 648 CEROG*, IAE d'Aix-en-Provence.
- Changeur, S. et Dano, F. (1996), Aux sources du capital-marque : le concept d'associations de la marque, *papier de recherche n°456*, CEROG, IAE d'Aix en Provence.
- Changeur S. et Dano F. (1998), Les Associations Valorisées par les Consommateurs : une Approche Perceptuelle du Capital-Marque, *Papier de recherche N° 514*, CEROG, IAE d'Aix-en-Provence
- Collins A.M. et Loftus E.F. (1975), A Spreading Activation Theory of Semantic Processing, *Psychological Review*, 82, 6, 407-728.
- Grönroos C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Ed. Wiley, 2nd Ed., Chichester.
- Jourdan P. (2002), De la marque en capitales vers le capital marque : quoi de neuf depuis les travaux du MSI ?, *Actes du XVIII^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Lille.

- Keller L.K. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, 1-22.
- Keller L.K. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler P. (1991), Marketing Management ; Analyses, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall Int. Ed., 7th ed.
- Kuter P. (2002), Incertitudes du consommateur et conditions d'apparition ou de disparition de la relation avec un prestataire de services", *Actes du Congrès International "Tendances du Marketing"*, 25-26 janvier, Paris.
- O'Loughlin D. (2001), Towards a New Perspective on Service Brand Equity, *Proceedings of the 1st International Workshop on Management and Innovation of Services*, Maastricht.